



INTELIGENCIA EMOCIONAL

¿Qué hace a un líder?

por [Daniel Goleman](#)

De la edición de enero 2004

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

[Read in English](#)

Cada empresario conoce una historia sobre un ejecutivo altamente inteligente y altamente calificado que fue promovido a una posición de liderazgo sólo para fracasar en el trabajo. Y también conocen una

historia sobre alguien con habilidades intelectuales y técnicas sólidas, pero no extraordinarias, que fue promovido a una posición similar y luego se disparó.

Tales anécdotas apoyan la creencia generalizada de que identificar a los individuos con las «cosas correctas» para ser líderes es más arte que ciencia. Después de todo, los estilos personales de líderes soberbios varían: algunos líderes son sometidos y analíticos; otros gritan sus manifiestos desde las cimas de las montañas. Y igual de importante, diferentes situaciones requieren diferentes tipos de liderazgo. La mayoría de las fusiones necesitan un negociador sensible al frente, mientras que muchos cambios requieren una autoridad más enérgica.

Sin embargo, he descubierto que los líderes más eficaces son iguales de una manera crucial: todos ellos tienen un alto grado de lo que se conoce como *inteligencia emocional*. No es que el IQ y las habilidades técnicas sean irrelevantes. Son importantes, pero principalmente como «capacidad de umbral»; es decir, son los requisitos de nivel inicial para los puestos ejecutivos. Pero mi investigación, junto con otros estudios recientes, muestra claramente que la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo. Sin ella, una persona puede tener el mejor entrenamiento del mundo, una mente incisiva y analítica, y un sinfín de ideas inteligentes, pero todavía no será un gran líder.

Durante el año pasado, mis colegas y yo nos hemos centrado en cómo funciona la inteligencia emocional. Hemos examinado la relación entre la inteligencia emocional y el rendimiento efectivo, especialmente en los líderes. Y hemos observado cómo la inteligencia emocional se muestra en el trabajo. ¿Cómo puedes saber si alguien tiene alta inteligencia emocional, por ejemplo, y cómo puedes reconocerla en ti mismo? En las páginas siguientes, exploraremos estas preguntas, tomando cada uno de los componentes de la inteligencia emocional (autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social) a su vez.

The Five Components of Emotional Intelligence at Work

	Definition	Hallmarks
Self-Awareness	the ability to recognize and understand your moods, emotions, and drives, as well as their effect on others	self-confidence realistic self-assessment self-deprecating sense of humor
Self-Regulation	the ability to control or redirect disruptive impulses and moods the propensity to suspend judgment—to think before acting	trustworthiness and integrity comfort with ambiguity openness to change
Motivation	a passion to work for reasons that go beyond money or status a propensity to pursue goals with energy and persistence	strong drive to achieve optimism, even in the face of failure organizational commitment
Empathy	the ability to understand the emotional makeup of other people skill in treating people according to their emotional reactions	expertise in building and retaining talent cross-cultural sensitivity service to clients and customers
Social Skill	proficiency in managing relationships and building networks an ability to find common ground and build rapport	effectiveness in leading change persuasiveness expertise in building and leading teams

Copyright © 2003 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

Encuentra este y otros gráficos HBR en nuestra Biblioteca Visual>

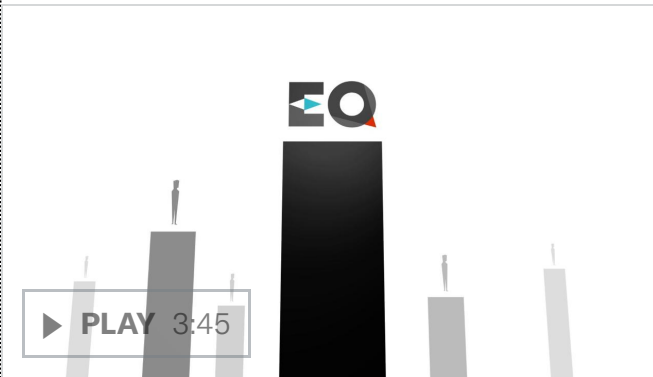
Evaluación de la Inteligencia Emocional

La mayoría de las grandes empresas hoy en día han empleado psicólogos capacitados para desarrollar lo que se conoce como «modelos de competencia» para ayudarles a identificar, capacitar y promover las estrellas probables en el firmamento de liderazgo. Los psicólogos también han desarrollado estos modelos para puestos de nivel inferior. Y en los últimos años, he analizado modelos de competencia de 188 compañías, la mayoría de las cuales eran grandes y globales e incluían a Lucent Technologies, British Airways y Credit Suisse.

Al llevar a cabo este trabajo, mi objetivo era determinar qué capacidades personales impulsaron un desempeño sobresaliente dentro de estas organizaciones, y en qué medida lo hicieron. Agrupé las capacidades en tres categorías: habilidades puramente técnicas como contabilidad y planificación empresarial; habilidades cognitivas como razonamiento analítico; y competencias que demuestran inteligencia emocional, como la capacidad de trabajar con otros y la efectividad en liderar el cambio.



Para crear algunos de los modelos de competencia, los psicólogos pidieron a los altos directivos de las empresas que identificaran las capacidades que caracterizaban a los líderes más destacados de la organización. Para crear otros modelos, los psicólogos utilizaron criterios objetivos, como la rentabilidad de una división, para diferenciar a los artistas estrella en los niveles senior dentro de sus organizaciones de los promedio. A continuación, esas personas fueron ampliamente entrevistadas y probadas, y se compararon sus capacidades. Este proceso dio lugar a la creación de listas de ingredientes para líderes altamente efectivos. Las listas tenían una longitud de siete a 15 temas e incluían ingredientes como la iniciativa y la visión estratégica.

VÍDEO RELACIONADO



El Explicador: Inteligencia Emocional

Los cinco componentes de la inteligencia emocional y cómo mejorar cada uno.

 Guardar  Compartir **VER MÁS VÍDEOS >**

Cuando analicé todos estos datos, encontré resultados dramáticos. Sin duda, el intelecto era un motor de rendimiento excepcional. Las habilidades cognitivas, como el pensamiento a gran imagen y la visión a largo plazo, revisten especial importancia. Pero cuando calculé la proporción de habilidades técnicas, IQ e inteligencia emocional como ingredientes de excelente rendimiento, la inteligencia emocional resultó ser el doble de importante que las otras para trabajos en todos los niveles.

Además, mi análisis mostró que la inteligencia emocional desempeñaba un papel cada vez más importante en los niveles más altos de la empresa, donde las diferencias en las habilidades técnicas son de poca importancia. En otras palabras, cuanto mayor sea el rango de una persona considerada como un actor estrella, más capacidades de inteligencia emocional aparecieron como la razón

de su efectividad. Cuando comparé a los artistas estrella con los promedio en puestos de liderazgo senior, casi el 90% de la diferencia en sus perfiles fue atribuible a factores de inteligencia emocional más que a habilidades cognitivas.

Otros investigadores han confirmado que la inteligencia emocional no sólo distingue a los líderes sobresalientes, sino que también puede estar vinculada a un rendimiento fuerte. Los hallazgos del difunto David McClelland, el reconocido investigador en comportamiento humano y organizacional, son un buen ejemplo. En un estudio de 1996 de una compañía mundial de alimentos y bebidas, McClelland descubrió que cuando los altos directivos tenían una masa crítica de capacidades de inteligencia emocional, sus divisiones superaron los objetivos de ganancias anuales en un 20%. Mientras tanto, los líderes de división sin esa masa crítica tuvieron menos resultados en casi la misma cantidad. Curiosamente, los hallazgos de McClelland se mantuvieron tan ciertos en las divisiones estadounidenses de la compañía como en sus divisiones en Asia y Europa.

¿Se puede aprender la inteligencia emocional?

Durante años, la gente ha debatido si los líderes nacen o se hacen. También va el debate sobre la inteligencia emocional. ¿Las personas nacen con ciertos niveles de empatía, por ejemplo, o adquieren empatía como resultado de las experiencias de la vida? La respuesta es ambas cosas. La investigación científica sugiere fuertemente que hay un componente genético de la inteligencia emocional. Las

En resumen, los números comienzan a contarnos una historia persuasiva sobre el vínculo entre el éxito de una empresa y la inteligencia emocional de sus líderes. Y igual de importante, la investigación también está demostrando que las personas pueden, si toman el enfoque correcto, desarrollar su inteligencia emocional. (Ver la barra lateral «¿Se puede aprender la inteligencia emocional?»)

Conciencia de sí mismo

investigaciones psicológicas y de desarrollo indican que la crianza también juega un papel importante. Cuánto de cada uno tal vez nunca se conocerá, pero la investigación y la práctica demuestran claramente que la inteligencia emocional se puede aprender.

Una cosa es cierta: la inteligencia emocional aumenta con la edad. Hay una palabra anticuada para el fenómeno: madurez. Sin embargo, incluso con madurez, algunas personas todavía necesitan entrenamiento para mejorar su inteligencia emocional.

Desafortunadamente, demasiados programas de capacitación que pretenden desarrollar habilidades de liderazgo, incluida la inteligencia emocional, son una pérdida de tiempo y dinero. El problema es simple: se centran en la parte equivocada del cerebro.

La inteligencia emocional nace en gran medida en los neurotransmisores del sistema límbico del cerebro, que gobierna los sentimientos, los impulsos y las impulsiones. Las investigaciones indican que el sistema límbico aprende mejor a través de la motivación, la práctica extendida y

La autoconciencia es el primer componente de la inteligencia emocional, que tiene sentido cuando uno considera que el oráculo delfo dio el consejo de «conocerse a sí mismo» hace miles de años. La autoconciencia significa tener una comprensión profunda de las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y impulsos de uno. Las personas con una fuerte conciencia de sí mismas no son demasiado críticas ni poco realistas esperanzadoras. Más bien, son honestos, consigo mismos y con los demás.

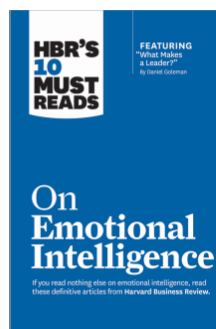
Las personas que tienen un alto grado de autoconciencia reconocen cómo sus sentimientos los afectan a ellos, a otras personas y a su desempeño laboral. Por lo tanto, una persona consciente de sí misma que sabe que los plazos ajustados le sacan lo peor planifica su tiempo cuidadosamente y hace que su trabajo se realice con mucha anticipación. Otra persona con alta conciencia de sí misma podrá trabajar con un cliente exigente. Ella comprenderá el impacto del cliente en sus estados de ánimo y las razones más profundas de su frustración. «Sus demandas triviales nos alejan del

la retroalimentación. Compare esto con el tipo de aprendizaje que se da en la neocorteza, que rige la capacidad analítica y técnica. La neocorteza capta conceptos y lógica. Es la parte del cerebro que se da cuenta de cómo usar una computadora o hacer una llamada de ventas leyendo un libro. No es sorprendente, pero erróneamente, también es la parte del cerebro dirigida por la mayoría de los programas de entrenamiento dirigidos a mejorar la inteligencia emocional. Cuando estos programas adoptan, en efecto, un enfoque neocortical, mi investigación con el Consorcio para la Investigación de Inteligencia Emocional en las Organizaciones ha demostrado que incluso pueden tener un *negativo* impacto en el desempeño laboral de las personas.

Para mejorar la inteligencia emocional, las organizaciones deben reorientar su entrenamiento para incluir el sistema límbico. Deben ayudar a las personas a romper viejos hábitos de comportamiento y establecer otros nuevos. Eso no sólo lleva mucho más tiempo que los programas de capacitación convencionales, sino que también requiere un enfoque individualizado.

verdadero trabajo que hay que hacer», podría explicar. Y ella irá un paso más allá y convertirá su ira en algo constructivo.

ESTE ARTÍCULO TAMBIÉN APARECE EN:



Las 10 lecturas imprescindibles de HBR sobre inteligencia emocional

Libro

\$24.95

[Ver Detalles](#)

La conciencia de sí misma se extiende a la comprensión de una persona de sus valores y metas. Alguien que es muy consciente de sí mismo sabe hacia dónde se dirige y por qué; así, por ejemplo, podrá ser firme al rechazar una oferta de trabajo que es tentadora financieramente pero que no se ajusta a sus principios o objetivos a largo plazo. Una persona que carece de conciencia de sí misma es apta para tomar decisiones que traen agitación interna pisando los valores enterrados. «El dinero se veía bien, así que me inscribí», podría decir alguien dos años después de un trabajo, «pero el trabajo significa tan poco para mí que me aburro constantemente». Las decisiones de las

Imagine a un ejecutivo que se cree que no tiene empatía por sus colegas. Parte de ese déficit se muestra como una incapacidad para escuchar; interrumpe a la gente y no presta mucha atención a lo que dicen. Para solucionar el problema, el ejecutivo necesita estar motivado para cambiar, y luego necesita práctica y retroalimentación de otros en la empresa. Un colega o entrenador podría ser intervenido para hacerle saber al ejecutivo cuando se le ha observado que no escucha. Entonces tendría que repetir el incidente y dar una mejor respuesta; es decir, demostrar su capacidad de absorber lo que otros están diciendo. Y el ejecutivo podría ser dirigido a observar a ciertos ejecutivos que escuchan bien y a imitar su comportamiento.

Con persistencia y práctica, tal proceso puede conducir a resultados duraderos. Conozco a un ejecutivo de Wall Street que trató de mejorar su empatía, específicamente su habilidad para leer las reacciones de la gente y ver sus perspectivas. Antes de comenzar su búsqueda, los subordinados del ejecutivo estaban aterrorizados de trabajar con él. La gente incluso llegó a ocultarle malas noticias. Naturalmente, se

personas conscientes de sí mismas se entrelazan con sus valores; en consecuencia, a menudo encuentran que el trabajo es energizante.

¿Cómo se puede reconocer la conciencia de sí mismo? En primer lugar, se muestra como franqueza y capacidad de evaluarse de manera realista. Las personas con alta conciencia de sí mismas son capaces de hablar con precisión y apertura, aunque no necesariamente efusivamente o confesionalmente, sobre sus emociones y el impacto que tienen en su trabajo. Por ejemplo, un gerente que conozco era escéptico acerca de un nuevo servicio personal de compras que su empresa, una importante cadena de tiendas departamentales, estaba a punto de introducir. Sin preguntar de su equipo o de su jefe, les ofreció una explicación: «Es difícil para mí estar detrás de la implementación de este servicio», admitió, «porque realmente quería dirigir el proyecto, pero no fui seleccionado. Ten paciencia conmigo mientras me ocupo de eso». La gerente sí examinó sus sentimientos; una semana más tarde, estaba apoyando plenamente el proyecto.

sorprendió cuando finalmente se enfrentó a estos hechos. Se fue a casa y se lo contó a su familia, pero ellos sólo confirmaron lo que había oído en el trabajo. Cuando sus opiniones sobre un tema dado no se entrelazaban con el suyo, ellos también estaban asustados de él.

Con la ayuda de un entrenador, el ejecutivo se fue a trabajar para aumentar su empatía a través de la práctica y la retroalimentación. Su primer paso fue tomar unas vacaciones a un país extranjero donde no hablaba el idioma. Mientras estaba allí, monitoreó sus reacciones a lo desconocido y su apertura a personas que eran diferentes de él. Cuando regresó a casa, humillado por su semana en el extranjero, el ejecutivo le pidió a su entrenador que lo ensombreciera durante partes del día, varias veces a la semana, para criticar cómo trataba a las personas con perspectivas nuevas o diferentes. Al mismo tiempo, utilizó conscientemente las interacciones en el trabajo como oportunidades para practicar «escuchar» ideas que diferían de las suyas. Por último, el ejecutivo se había filmado en las reuniones y pidió a los que trabajaban para él y con él que criticaran su capacidad de

Tal autoconocimiento a menudo se manifiesta en el proceso de contratación. Pida a un candidato que describa un tiempo que se dejó llevar por sus sentimientos e hizo algo de lo que más tarde lamentó. Los candidatos conscientes de sí mismos serán francos al admitir el fracaso, y a menudo contarán sus historias con una sonrisa. Uno de los rasgos distintivos de la autoconciencia es un sentido del humor autodespreciable.

También se puede identificar la autoconciencia durante las revisiones de rendimiento. Las personas conscientes de sí mismas saben y se sienten cómodas hablando de sus limitaciones y fortalezas, y a menudo demuestran una sed de crítica constructiva. Por el contrario, las personas con poca conciencia de sí mismas interpretan el mensaje de que necesitan mejorar como una amenaza o un signo de fracaso.

Las personas conscientes de sí mismas también pueden ser reconocidas por su confianza en sí mismas. Tienen una firme comprensión de sus capacidades y es menos probable que se preparen para fracasar, por ejemplo, sobrecargando las

reconocer y comprender los sentimientos de los demás. Tomó varios meses, pero la inteligencia emocional del ejecutivo finalmente aumentó, y la mejora se reflejó en su desempeño general en el trabajo.

Es importante enfatizar que la construcción de la propia inteligencia emocional no puede -no ocurrirá sin un deseo sincero y un esfuerzo concertado. Un breve seminario no ayudará; tampoco se puede comprar un manual de instrucciones. Es mucho más difícil aprender a empatizar —interiorizar la empatía como respuesta natural a las personas— que convertirse en experto en análisis de regresión. Pero se puede hacer. «Nunca se logró nada grande sin entusiasmo», escribió Ralph Waldo Emerson. Si su objetivo es convertirse en un verdadero líder, estas palabras pueden servir como guía en sus esfuerzos por desarrollar una alta inteligencia emocional.

asignaciones. Ellos también saben cuándo pedir ayuda. Y se calculan los riesgos que asumen en el trabajo. No pedirán un desafío que saben que no pueden manejar solos. Jugarán con sus fuerzas.

Considere las acciones de un empleado de nivel medio que fue invitado a participar en una reunión de estrategia con los altos ejecutivos de su empresa. Aunque era la persona más joven de la habitación, no se sentó allí tranquilamente, escuchando en un silencio espantoso o aterrador. Sabía que tenía una cabeza para la lógica clara y la habilidad para presentar ideas persuasivas, y ofreció sugerencias convincentes sobre la estrategia de la compañía. Al mismo tiempo, su autoconciencia la impidió de vagar hacia un territorio donde sabía que era débil.

A pesar del valor de tener personas autoconscientes en el lugar de trabajo, mi investigación indica que los

ejecutivos de alto nivel a menudo no dan a la autoconciencia el crédito que se merece cuando buscan líderes potenciales. Muchos ejecutivos confunden la franqueza acerca de los sentimientos de «mezquindad» y no dan el debido

respeto a los empleados que reconocen abiertamente sus deficiencias. Esas personas son demasiado descartadas como «no lo suficientemente duras» para dirigir a otros.

De hecho, lo contrario es cierto. En primer lugar, la gente generalmente admira y respeta la franqueza. Además, los líderes están constantemente obligados a hacer juicios que requieren una evaluación sincera de las capacidades, las propias y las de los demás. ¿Tenemos la experiencia de gestión para adquirir un competidor? ¿Podemos lanzar un nuevo producto en un plazo de seis meses? Las personas que se evalúan honestamente, es decir, personas conscientes de sí mismas, son muy adecuadas para hacer lo mismo por las organizaciones que dirigen.

ESTE ARTÍCULO TAMBIÉN APARECE EN:



**Las 10 lecturas
imprescindible de HBR para
nuevos gerentes**

LIBRO

\$24.95

[Ver Detalles](#)

Autorregulación

Los impulsos biológicos impulsan nuestras emociones. No podemos prescindir de ellos, pero podemos hacer mucho para gestionarlos. La autorregulación, que es como una conversación interna continua, es el componente de la inteligencia

emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos. Las personas que participan en esa conversación sienten mal humor e impulsos emocionales como todos los demás lo hacen, pero encuentran maneras de controlarlos e incluso canalizarlos de maneras útiles.

Imagine a un ejecutivo que acaba de ver a un equipo de sus empleados presentar un análisis fallido al consejo de administración de la compañía. En la penumbra que sigue, el ejecutivo podría encontrarse tentado a golpear sobre la mesa con ira o patear sobre una silla. Podría saltar y gritar al grupo. O podría mantener un silencio sombrío, mirando a todos antes de acechar.

Pero si tuviera un don para la autorregulación, elegiría un enfoque diferente. Él escogía sus palabras cuidadosamente, reconociendo el mal desempeño del equipo sin apresurarse a ningún juicio apresurado. Luego daría un paso atrás para considerar las razones del fracaso. ¿Son personales, falta de esfuerzo? ¿Hay algún factor atenuante? ¿Cuál fue su papel en la debacle? Después de considerar estas preguntas, él convocaría al equipo, presentaría las consecuencias del incidente y ofrecería sus sentimientos al respecto. A continuación, presentará su análisis del problema y una solución bien meditada.

POR EL MISMO AUTOR



El Líder Enfocado

Característica by Daniel Goleman

Si los líderes quieren dirigir la atención de sus empleados, primero deben aprender a enfocar la suya.

conocido por su enfoque tranquilo. Menos mal humor en la parte superior significa menos en toda la organización.

En segundo lugar, la autorregulación es importante por razones competitivas. Todo el mundo sabe que los negocios hoy en día están plagados de ambigüedad y cambio. Las empresas se fusionan y se separan regularmente. La tecnología transforma el trabajo a un ritmo vertiginoso. Las personas que han dominado sus emociones son capaces de rodar con los cambios. Cuando se anuncia un nuevo

¿Por qué la autorregulación importa tanto para los líderes? En primer lugar, las personas que controlan sus sentimientos e impulsos, es decir, las personas que son razonables, son capaces de crear un ambiente de confianza y equidad. En ese entorno, la política y las luchas internas se reducen drásticamente y la productividad es alta. Las personas talentosas acuden a la organización y no se sienten tentadas a irse. Y la autorregulación tiene un efecto de goteo. Nadie quiere ser conocido como un exaltón cuando el jefe es

programa, no entran en pánico; en cambio, son capaces de suspender el juicio, buscar información y escuchar a los ejecutivos mientras explican el nuevo programa. A medida que avanza la iniciativa, estas personas pueden avanzar con ella.

A veces incluso conducen el camino. Considere el caso de un gerente de una gran empresa de fabricación. Al igual que sus colegas, ella había utilizado un cierto programa de software durante cinco años. El programa impulsó cómo recogía e informó los datos y cómo pensaba acerca de la estrategia de la compañía. Un día, altos ejecutivos anunciaron que se iba a instalar un nuevo programa que cambiaría radicalmente la forma en que se recogía y evaluaba la información dentro de la organización. Mientras que muchas personas en la compañía se quejaban amargamente de lo disruptivo que sería el cambio, el gerente reflexionó sobre las razones del nuevo programa y estaba convencido de su potencial para mejorar el rendimiento. Asistió ansiosamente a sesiones de capacitación —algunos de sus colegas se negaron a hacerlo— y finalmente fue ascendida a dirigir varias divisiones, en parte porque usó la nueva tecnología de manera tan efectiva.

Quiero impulsar aún más la importancia de la autorregulación al liderazgo y defender que refuerza la integridad, que no sólo es una virtud personal, sino también una fuerza organizativa. Muchas de las cosas malas que suceden en las empresas son una función del comportamiento impulsivo. La gente rara vez planea exagerar ganancias, cuentas de gastos de almohadilla, sumergirse en la caja, o abusar del poder para fines egoístas. En cambio, se presenta una oportunidad, y las personas con bajo control de impulsos solo dicen que sí.

Por el contrario, considere el comportamiento del ejecutivo sénior en una gran compañía de alimentos. El ejecutivo fue escrupulosamente honesto en sus negociaciones con los distribuidores locales. Él solía establecer su estructura de costos en detalle, dando así a los distribuidores una comprensión realista de los

precios de la empresa. Este enfoque significaba que el ejecutivo no siempre podía manejar un negocio duro. Ahora, en ocasiones, sintió la necesidad de aumentar los beneficios reteniendo información sobre los costos de la compañía. Pero desafió ese impulso, vio que tenía más sentido a largo plazo contrarrestarlo. Su autorregulación emocional dio sus frutos en relaciones fuertes y duraderas con los distribuidores que beneficiaron a la compañía más de lo que cualquier ganancia financiera a corto plazo tendría.

Los signos de la autorregulación emocional, por lo tanto, son fáciles de ver: una propensión a la reflexión y la reflexión; comodidad con ambigüedad y cambio; e integridad: una capacidad de decir no a los impulsos impulsivos.

Al igual que la autoconciencia, la autorregulación a menudo no recibe su debido debido. Las personas que pueden dominar sus emociones a veces son vistas como peces fríos; sus respuestas consideradas se toman como una falta de pasión. A las personas con temperamentos ardientes se les suele considerar como líderes «clásicos»; sus arrebatos se consideran distintivos de carisma y poder. Pero cuando esas personas llegan a la cima, su impulsividad a menudo funciona en su contra. En mi investigación, las manifestaciones extremas de emoción negativa nunca han surgido como un motor de buen liderazgo.

Motivación

Si hay un rasgo que prácticamente todos los líderes efectivos tienen, es la motivación. Ellos están impulsados a lograr más allá de las expectativas, las suyas y las de todos los demás. la palabra clave aquí es *lograr*. Mucha gente está motivada por factores externos, como un gran salario o el estatus que viene de tener un título impresionante o ser parte de una empresa de prestigio. Por el contrario, las personas con potencial de liderazgo están motivadas por un deseo profundamente arraigado de lograr el logro.

Si estás buscando líderes, ¿cómo puedes identificar a las personas que están motivadas por el impulso a lograr en lugar de por recompensas externas? La primera señal es una pasión por el trabajo en sí: estas personas buscan desafíos creativos, les encanta aprender y se sienten muy orgullosos de un trabajo bien hecho. También muestran una energía constante para hacer las cosas mejor. Las personas con tanta energía a menudo parecen inquietas con el status quo. Son persistentes con sus preguntas sobre por qué las cosas se hacen de una manera en lugar de otra; están ansiosos por explorar nuevos enfoques para su trabajo.

Un gerente de una empresa de cosméticos, por ejemplo, se sintió frustrado por haber tenido que esperar dos semanas para obtener resultados de ventas de la gente en el campo. Finalmente localizó un sistema telefónico automatizado que sonaría a cada uno de sus vendedores a las 5 pm todos los días. A continuación, un mensaje automatizado les pidió que introduzieran sus números, cuántas llamadas y ventas habían realizado ese día. El sistema acortó el tiempo de comentarios sobre los resultados de ventas de semanas a horas.

Esa historia ilustra otros dos rasgos comunes de las personas que se ven impulsadas a lograr. Siempre elevan el nivel de rendimiento, y les gusta mantener la puntuación. Primero toma la barra de rendimiento. Durante las revisiones de rendimiento, las personas con altos niveles de motivación podrían pedir que sus superiores los «estiren». Por supuesto, una empleada que combina la conciencia de sí misma con la motivación interna reconocerá sus límites, pero no se conformará con objetivos que parecen demasiado fáciles de cumplir.

Y se deduce naturalmente que las personas que están impulsadas a hacerlo mejor también quieren una forma de seguir el progreso: el suyo propio, el de su equipo y el de su empresa. Mientras que las personas con baja motivación a los logros a menudo son difusas acerca de los resultados, aquellos con alta motivación a los logros a menudo mantienen la puntuación mediante el seguimiento de medidas tan difíciles como rentabilidad o cuota de mercado. Conozco a un gerente de

dinero que comienza y termina su día en Internet, evaluando el rendimiento de su fondo de acciones frente a cuatro puntos de referencia establecidos por la industria.

Curiosamente, las personas con alta motivación siguen siendo optimistas incluso cuando la puntuación está en contra de ellos. En tales casos, la autorregulación se combina con la motivación del logro para superar la frustración y la depresión que vienen después de un revés o fracaso. Tomemos el caso de otro gestor de cartera en una gran empresa de inversión. Después de varios años exitosos, su fondo cayó durante tres trimestres consecutivos, lo que llevó a tres grandes clientes institucionales a cambiar su negocio a otro lugar.

Algunos ejecutivos habrían culpado al nosedivo a circunstancias fuera de su control; otros podrían haber visto el revés como evidencia de fracaso personal. Esta gestora de cartera, sin embargo, vio la oportunidad de demostrar que podía liderar un cambio de rumbo. Dos años más tarde, cuando fue ascendida a un nivel muy alto en la empresa, describió la experiencia como «la mejor cosa que me ha pasado; aprendí mucho de ella».



POR EL MISMO AUTOR

Liderazgo Primal

INTELIGENCIA EMOCIONAL CARACTERÍSTICA by

Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis y Annie McKee

Su estado de ánimo puede conducir (o inhibir) los resultados de su empresa.

 Guardar  Compartir

Los ejecutivos que tratan de reconocer altos niveles de motivación en sus empleados pueden buscar una última prueba: el compromiso con la organización. Cuando las personas aman sus trabajos por el trabajo en sí, a menudo se sienten comprometidas con

las organizaciones que hacen posible ese trabajo. Es probable que los empleados comprometidos permanezcan en una organización incluso cuando son perseguidos por cazadores de cabezas que agitan dinero.

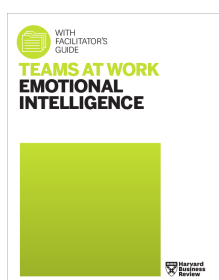
No es difícil entender cómo y por qué una motivación para lograr se traduce en un fuerte liderazgo. Si establece la barra de rendimiento alta para usted, hará lo mismo para la organización cuando esté en condiciones de hacerlo. Del mismo modo, un impulso para superar los goles y un interés por mantener la puntuación pueden ser contagiosos. Los líderes con estos rasgos a menudo pueden construir un equipo de gerentes a su alrededor con los mismos rasgos. Y, por supuesto, el optimismo y el compromiso organizativo son fundamentales para el liderazgo, solo trate de imaginar cómo dirigir una empresa sin ellos.

Empatía

De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es la más fácilmente reconocida. Todos hemos sentido la empatía de un maestro sensible o amigo; todos hemos sido sorprendidos por su ausencia en un entrenador o jefe insensible. Pero cuando se trata de negocios, rara vez escuchamos a la gente elogiada, y mucho menos recompensada, por su empatía. La misma palabra parece poco negociable, fuera de lugar en medio de las duras realidades del mercado.

Pero la empatía no significa una especie de «estoy bien, estás bien». Para un líder, es decir, no significa adoptar las emociones de otras personas como propias y tratar de complacer a todos. Eso sería una pesadilla, haría imposible la acción. Más bien, empatía significa considerar cuidadosamente los sentimientos de los empleados, junto con otros factores, en el proceso de toma de decisiones inteligentes.

ESTE ARTÍCULO TAMBIÉN APARECE EN:



**Equipos en el Trabajo:
Inteligencia Emocional (con
Guía del Facilitador)**

KIT DE HERRAMIENTAS

\$99.95

[Ver Detalles](#)

Para un ejemplo de empatía en acción, considere lo que sucedió cuando dos grandes empresas de corretaje se fusionaron, creando puestos de trabajo redundantes en todas sus divisiones. Un gerente de división convocó a su gente y

dio un discurso sombrío que enfatizó el número de personas que pronto serían despedidas. El gerente de otra división dio a su gente un tipo diferente de discurso. Él era sincero acerca de su propia preocupación y confusión, y prometió mantener a la gente informada y tratar a todos de manera justa.

La diferencia entre estos dos gerentes era la empatía. El primer gerente estaba demasiado preocupado por su propio destino para considerar los sentimientos de sus colegas afectados por la ansiedad. El segundo sabía intuitivamente lo que su pueblo estaba sintiendo, y reconoció sus temores con sus palabras. ¿Es de extrañar que el primer gerente vio hundirse su división a medida que muchas personas desmoralizadas, especialmente las más talentosas, se fueron? Por el contrario, el segundo gerente siguió siendo un líder fuerte, su mejor gente se quedó, y su división siguió siendo tan productiva como siempre.

La empatía es particularmente importante hoy en día como componente del liderazgo por al menos tres razones: el creciente uso de equipos; el rápido ritmo de la globalización; y la creciente necesidad de retener el talento.

Considere el reto de liderar un equipo. Como puede atestiguar cualquiera que haya sido parte de uno, los equipos son calderos de emociones burbujeantes. A menudo se les acusa de llegar a un consenso, que es bastante difícil con dos personas y mucho más difícil a medida que aumentan las cifras. Incluso en grupos con tan solo cuatro o cinco miembros, se forman alianzas y se establecen agendas que chocan. El líder de un equipo debe ser capaz de sentir y entender los puntos de vista de todo el mundo alrededor de la mesa.

Eso es exactamente lo que una gerente de marketing de una gran empresa de tecnología de la información pudo hacer cuando fue nombrada para dirigir un equipo problemático. El grupo estaba en agitación, sobrecargado por el trabajo y

faltaban plazos. Las tensiones eran altas entre los miembros. El retocar los procedimientos no fue suficiente para reunir al grupo y convertirlo en una parte efectiva de la empresa.

Así que el gerente dio varios pasos. En una serie de sesiones individuales, se tomó el tiempo para escuchar a todos en el grupo: lo que les estaba frustrando, cómo calificaban a sus colegas, si sentían que habían sido ignorados. Y luego dirigió al equipo de una manera que lo unió: alentó a la gente a hablar más abiertamente sobre sus frustraciones, y ayudó a la gente a plantear quejas constructivas durante las reuniones. En resumen, su empatía le permitió comprender la composición emocional de su equipo. El resultado no solo fue una mayor colaboración entre los miembros, sino que también agregó negocios, ya que el equipo fue llamado a pedir ayuda por una gama más amplia de clientes internos.

La globalización es otra razón de la creciente importancia de la empatía para los líderes empresariales. El diálogo intercultural puede conducir fácilmente a celos y malentendidos. La empatía es un antídoto. Las personas que lo tienen están en sintonía con las sutilezas en el lenguaje corporal; pueden escuchar el mensaje debajo de las palabras que se están diciendo. Además, tienen una profunda comprensión de la existencia y la importancia de las diferencias culturales y étnicas.

Considere el caso de un consultor estadounidense cuyo equipo acababa de lanzar un proyecto a un posible cliente japonés. En sus tratos con los estadounidenses, el equipo estaba acostumbrado a ser bombardeado con preguntas después de tal propuesta, pero esta vez fue recibido con un largo silencio. Otros miembros del equipo, tomando el silencio como desaprobación, estaban listos para empacar y marcharse. El consultor principal les hizo un gesto para que se detuviera. Aunque no estaba particularmente familiarizado con la cultura japonesa, leyó la

cara y la postura del cliente y sintió no rechazo sino interés, incluso profunda consideración. Tenía razón: cuando el cliente finalmente habló, fue para dar el trabajo a la consultora.

Por último, la empatía juega un papel clave en la retención del talento, especialmente en la economía de la información actual. Los líderes siempre han necesitado empatía para desarrollar y mantener a la gente buena, pero hoy en día lo que está en juego es más alto. Cuando la gente buena se va, se lleva el conocimiento de la empresa con ellos.

Ahí es donde entra el entrenamiento y la tutoría. Se ha demostrado repetidamente que el coaching y la tutoría dan frutos no sólo en un mejor desempeño, sino también en una mayor satisfacción laboral y una disminución de la rotación. Pero lo que hace que el coaching y la tutoría funcionen mejor es la naturaleza de la relación. Los entrenadores y mentores sobresalientes entran en las cabezas de las personas a las que están ayudando. Sientan cómo dar retroalimentación efectiva. Saben cuándo presionar para obtener un mejor rendimiento y cuándo contener. En la forma en que motivan a sus protegidos, demuestran empatía en acción.

En lo que probablemente suena como un estribillo, permítanme repetir que la empatía no tiene mucho respeto en los negocios. La gente se pregunta cómo los líderes pueden tomar decisiones difíciles si están «sintiendo» por todas las personas que se verán afectadas. Pero los líderes con empatía hacen más que simpatizar con las personas a su alrededor: usan sus conocimientos para mejorar sus empresas de maneras sutiles pero importantes.

Habilidad social

Los tres primeros componentes de la inteligencia emocional son las habilidades de autogestión. Los dos últimos, la empatía y la habilidad social, se refieren a la capacidad de una persona para manejar las relaciones con los demás. Como

componente de la inteligencia emocional, la habilidad social no es tan simple como suena. No es sólo una cuestión de amabilidad, aunque las personas con altos niveles de habilidad social rara vez son malas. La habilidad social, más bien, es la amabilidad con un propósito: mover a la gente en la dirección que usted desea, ya sea acuerdo sobre una nueva estrategia de marketing o entusiasmo por un nuevo producto.

ESTE ARTÍCULO TAMBIÉN APARECE EN:



**Las 10 lecturas
imprescindible de HBR
sobre el liderazgo**

Libro

\$24.95

[Ver Detalles](#)

Las personas socialmente cualificadas tienden a tener un amplio círculo de conocidos, y tienen un don para encontrar un terreno común con personas de todo tipo, un don para construir relaciones. Eso no significa que se socializan continuamente; significa que trabajan de acuerdo con la

suposición de que nada importante se hace solo. Estas personas tienen una red en su lugar cuando llega el momento de la acción.

La habilidad social es la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional. Las personas tienden a ser muy eficaces en la gestión de las relaciones cuando pueden entender y controlar sus propias emociones y pueden empatizar con los sentimientos de los demás. Incluso la motivación contribuye a la habilidad social. Recuerde que las personas que están impulsadas a lograr tienden a ser optimistas, incluso frente a contratiempos o fracasos. Cuando las personas son optimistas, su «resplandor» se basa en conversaciones y otros encuentros sociales. Son populares, y por una buena razón.

Debido a que es el resultado de las otras dimensiones de la inteligencia emocional, la habilidad social es reconocible en el trabajo de muchas maneras que por ahora sonará familiar. Las personas socialmente cualificadas, por ejemplo, son expertas en la gestión de equipos; esa es su empatía en el trabajo.

Del mismo modo, son expertos persuadidos, una manifestación de autoconciencia, autorregulación y empatía combinadas. Dadas esas habilidades, los buenos persuadores saben cuándo hacer una súplica emocional, por ejemplo, y cuándo una apelación a la razón funcionará mejor. Y la motivación, cuando se ve públicamente, hace que estas personas sean excelentes colaboradores; su pasión por el trabajo se extiende a los demás, y son impulsados a encontrar soluciones.

Pero a veces la habilidad social se muestra de maneras que los otros componentes de inteligencia emocional no lo hacen. Por ejemplo, las personas socialmente cualificadas a veces parecen no estar trabajando mientras trabajan. Parecen estar de brazos cruzados: charlar en los pasillos con colegas o bromear con personas que ni siquiera están conectadas con sus trabajos «reales». Sin embargo, las personas socialmente cualificadas no creen que tenga sentido limitar arbitrariamente el alcance de sus relaciones. Construyen lazos ampliamente porque saben que en estos tiempos fluidos, pueden necesitar ayuda algún día de personas que están conociendo hoy.

Por ejemplo, considere el caso de un ejecutivo en el departamento de estrategia de un fabricante mundial de computadoras. En 1993, estaba convencido de que el futuro de la compañía estaba en Internet. A lo largo del año siguiente, encontró espíritus afines y utilizó su habilidad social para unir una comunidad virtual que atravesaba niveles, divisiones y naciones. Luego utilizó este equipo de facto para crear un sitio web corporativo, entre los primeros de una empresa importante. Y, por iniciativa propia, sin presupuesto ni estatus formal, firmó la compañía para participar en una convención anual de la industria de Internet. Llamando a sus aliados y persuadiendo a varias divisiones para que donaran fondos, reclutó a más de 50 personas de una docena de unidades diferentes para representar a la compañía en la convención.

La dirección tomó nota: Al cabo de un año de la conferencia, el equipo ejecutivo formó la base de la primera división de Internet de la compañía, y él fue formalmente puesto a cargo de ella. Para llegar allí, el ejecutivo había ignorado los límites convencionales, forjando y manteniendo conexiones con personas en todos los rincones de la organización.

ESTE ARTÍCULO TAMBIÉN APARECE EN:



HBR's 10 Must Reads The Essentials

Libro

\$24.95

[Ver Detalles](#)

¿Se considera que la habilidad social es una capacidad de liderazgo clave en la mayoría de las empresas? La respuesta es sí, especialmente cuando se compara con los otros componentes de la inteligencia emocional. La gente parece saber intuitivamente que los líderes necesitan manejar las relaciones de

manera efectiva; ningún líder es una isla. Después de todo, la tarea del líder es hacer el trabajo a través de otras personas, y la habilidad social lo hace posible. Una líder que no puede expresar su empatía puede que no la tenga en absoluto. Y la motivación de un líder será inútil si no puede comunicar su pasión a la organización. La habilidad social permite a los líderes poner su inteligencia emocional a trabajar.

Sería una tontería afirmar que el IQ y la capacidad técnica a la antigua no son ingredientes importantes para un liderazgo fuerte. Pero la receta no estaría completa sin inteligencia emocional. Una vez se pensó que los componentes de la inteligencia emocional eran «agradables de tener» en los líderes empresariales. Pero ahora sabemos que, por el bien del rendimiento, estos son ingredientes que los líderes «necesitan tener».

Por lo tanto, es afortunado que se pueda aprender la inteligencia emocional. El proceso no es fácil. Lleva tiempo y, sobre todo, compromiso. Pero los beneficios que provienen de tener una inteligencia emocional bien desarrollada, tanto para

el individuo como para la organización, hacen que valga la pena el esfuerzo.

A version of this article appeared in the January 2004 issue of *Harvard Business Review*.

Daniel Goleman, best known for his writing on emotional intelligence, is Co-Director of the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations at Rutgers University. His latest book is *Building Blocks of Emotional Intelligence*, a 12-primer set on each of the emotional intelligence competencies, and he offers training on the competencies through an online learning platform, Emotional Intelligence Training Programs. His other books include *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence* and *Altered Traits: Science Reveals How Meditation Changes Your Mind, Brain, and Body*.

Por favor, responda unas pocas preguntas para ayudarnos a mejorar nuestras traducciones.

¿Desea aprender más acerca de estas traducciones? Diríjase a las preguntas frecuentes.

Como agradecimiento por su tiempo, al finalizar la encuesta podrá elegir una publicación gratuita de HBR (PDF) de una lista de artículos predilectos.

¿Cómo calificaría esta traducción?

Pobre

Adecuada

Excelente



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en los siguientes idiomas?

Nulo

2

3

4

Idioma nativo o
bilingüe



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en inglés?

This article is about EMOTIONAL INTELLIGENCE

 Follow This Topic

Related Topics: [Leadership & Managing People](#) | [Leading Teams](#) | [Managing Yourself](#)

Comments

Leave a Comment

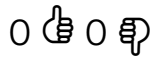
Post Comment

16 COMMENTS

Andy Corley 5 months ago

the first paragraph was great

↪ Reply



▼ [Join The Conversation](#)

POSTING GUIDELINES

We hope the conversations that take place on HBR.org will be energetic, constructive, and thought-provoking. To comment, readers must sign in or register. And to ensure the quality of the discussion, our moderating team will review all comments and may edit them for clarity, length, and relevance. Comments that are overly promotional, mean-spirited, or off-topic may be deleted per the moderators' judgment. All postings become the property of Harvard Business Publishing.